

# KONTROLLING ESZKÖZÖK A KKV-K KOCKÁZATCSÖKKENTÉSÉBEN

## CONTROLLING METHODS FOR SME'S RISK REDUCTION

Dr. Lakatos Vilmos<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Közgazdasági, Pénzügyi és Menedzsment Tanszék Neumann János Egyetem Gazdálkodási Kar,  
Magyarország

---

### **Kulcsszavak:**

mikro- kis- és középvállalkozások,  
kockázati tényezők,  
kontrolling eszközök,  
költségekalkuláció,  
vevő-szállítók minősítése

### **Keywords:**

SMEs,  
Risk factors  
Controlling methods,  
Cost calculation,  
Evaluation Suppliers and  
Costumers

### **Cikktörténet:**

Beérkezett: 2017. szeptember 18

Átdolgozva: 2017. október 11.

Elfogadva: 2017. október 12.

---

### **Összefoglalás**

A vállalkozók nagy aránya törekszik a tevékenységének kockázatcsökkentésére, amelynek eszközeiként több általuk is ismert, de önállóan már csak kis mértékben alkalmazott módszert említenek. A kockázatcsökkentő tevékenységek teljes mértékben összekapcsolhatók a még mindig sok cégvezetőnek idegenként ható „kontrolling” szemlélettel és módszerekkel, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül kézzel fogható eredményekkel szolgál a vállalkozások döntéshozói számára. A tanulmányban bemutatásra kerülnek a vizsgálatba vont kkv-k méret, tevékenységi kör, pénzügyi folyamat jellemzői, tervezési sajátosságai, a beszállítók és vevők értékelési gyakorlata.

### **Abstract**

A large proportion of entrepreneurs strive to reduce the risk of their activity, which means they refer to a number of methods known to them, but which are only slightly applied to them. Risk reduction activities can be total interconnected with the "controlling" approach and methods that are still not well known for a lot of company executives, but those methods introduction and application provides tangible results for business decision-makers within a relatively short period of time. The paper presents the size, activity, financial process characteristics, planning features, suppliers and buyers' valuation practices of the investigated SME-s using correlation analysis methods. The study is a continuation of a research topic that has been going on for many years and actually based on data collection for 2015-2016 years. I have evaluated the planning and management features of a total of 53 micro, small and medium-sized enterprises by questionnaires processing.

---

## **1. Bevezetés**

A tanulmány egy több éve folyó kutatási téma 2015-2016 éves adatgyűjtésre alapozott folytatása. Kérdőíves feldolgozás keretében összesen 53 mikro-, kis- és középvállalkozás tervezési-vállalkozásvezetési sajátosságait mértem fel. A vállalkozók nagy aránya törekszik a

---

\* Kapcsolattartó szerző

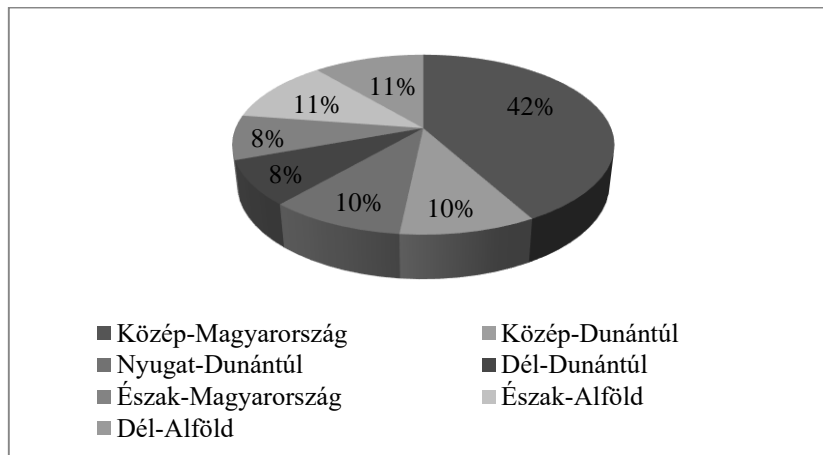
E-mail cím: lakatos.vilmos@gk.uni-neumann.hu

tevékenységének kockázatcsökkentésére, amelynek eszközeiként több általuk is ismert, de önállóan már csak kis mértékben alkalmazott módszert említene. A kockázatcsökkentő tevékenységek teljes mértékben összekapcsolhatók a még mindig sok cégvezetőnek idegenként ható „kontrolling” szemlélettel és módszerekkel, amelyek bevezetése és alkalmazása viszonylag rövid időtávon belül kézzel fogható eredményekkel szolgál a vállalkozások döntéshozói számára. A tanulmányban bemutatásra kerülnek a vizsgálatba vont kkv-k méret, tevékenységi kör, pénzügyi folyamat jellemzői, tervezési sajátosságai, a beszállítók és vevők értékelési gyakorlata.

## 2. A KKV-k szerepe a nemzetgazdaságban

A KSH 2016 novemberi elemzése [1] három évre vonatkozóan hasonlítja össze a KKV-k jellemzőit elsődlegesen területi-régiós megoszlásuk alapján. A tanulmányban a KSH a „valódi KKV-k” meghatározására törekedett, azaz nem feltétlenül az Eurostat kritériumok alapján kategorizálta a vállalkozásokat, hanem úgy kívánta kialakítani a KKV-k fogalmi körét, hogy az abba tartozó vállalkozások valóban kis, független/önálló szervezetek essenek ebbe a körbe (pl. a létszám, árbevétel és mérleg főösszeg mellett az „önállósági kritériumok”: állami illetve külföldi tulajdonlás részaránya is figyelembe vételre került).

A működő kis- és középvállalkozásokat erőteljes területi koncentráció jellemzi. Közép-Magyarország súlya kiemelkedő, tízből 4 szervezet itt található, a többi régió részesedése 8,0–11,4% között mozgott 2013 és 2015 között (1. ábra)



1. ábra. A kis- és középvállalkozások számának megoszlása régiók szerint, 2015 [1]

2013-ban a működő kkv-k 62,9%-a társas, 37,1%-a egyéni formában tevékenykedett, míg 2014-ben a társas és nonprofit gazdasági társaság együttes aránya 60,9, az egyénié 39,1% volt. 2015-ben az egyéni vállalkozások részaránya tovább nőtt (43,6%), a társas vállalkozásoké csökkent (56,3%), a nonprofit gazdasági társaságoké pedig 0,1% volt. A Budapestet is magába foglaló Közép-Magyarország kivételével az egyéni vállalkozások aránya mindhárom évben minden régióban felülmúlta az országos átlagot. Közép-Magyarországon – a fővárosi koncentráció miatt – a társas vállalkozások aránya kiemelkedő: 2013-ban és 2014-ben meghaladta a 75%-ot, és 2015-ben is közel 70%-os volt, míg a többi régióban az egyéni és társas vállalkozások aránya kiegyenlítettebb [1].

Ágazati jellemzők tekintetében a mezőgazdaság kivételével minden ágazatban a közép-magyarországi székhelyű szervezetek vannak többségben, dominanciájuk főként a szolgáltatások területén, ezen belül is az információ, kommunikáció, az ingatlanügyletek, a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység, illetve a művészet, szórakoztatás, szabad idő esetében kiemelkedő. A mezőgazdasági tevékenységet folytató cégek aránya Észak-Alföldön mindhárom vizsgált évben meghaladta és Dél-Alföldön is majdnem elérte a 20%-ot.

Az árbevételt illetően a kis- és középvállalkozások együttesen 2013-ban 34,0 ezer milliárd, 2014-ben 36,3 ezer milliárd, 2015-ben 37,9 ezer milliárd forintnyi árbevételt realizáltak Magyarországon. Az emelkedő árbevétel tömeg ellenére 2013 és 2015 között a kkv-k részesedése a teljes vállalkozási szektor által elért értékből kismértékben, 43,2%-ról 42,4%-ra csökkent. Annak

ellenére, hogy a szervezetek túlnyomó többségét a kkv-k alkotják, részesedésük az árbevételből régióként számottevően különbözött. Dél-Dunántúlon és a két alföldi régióban mindhárom vizsgált évben 52,3–60,6% közötti volt a kkv-k árbevétel aránya a teljes vállalkozói kör árbevételéhez viszonyítva. Ugyanez az arány Közép-Dunántúl esetében mindössze 33,8–35,3% volt. [1].

Az utóbbi időszak gazdasági kutatásai, illetve a vállalkozások gazdasági tevékenységeinek elemzése során a közgazdászok arra figyeltek fel, hogy a kkv szektoron belül – mintegy 10%-os arányban – dinamikusan fejlődő vállalkozások jelentek meg. Ezek a vállalkozások arra képesek, hogy a növekedési ütemük 3-5 éves időszak alatt meghaladja akár az évi 20%-ot is. Ezeket a vállalkozásokat a szakirodalom gazella típusú vállalkozásoknak nevezi. A jövőben fontos kérdés a gazella típusú vállalkozások részarányának növelése a kkv szektoron belül, mivel így a kkv-ék, a gazellák, illetve a kkv szektor a tartós és fenntartható növekedési pályára állhat.

A gazellává válást magyarázó tényezők elemzése lényeges gazdaságpolitikai szempontból, hiszen ez alapján azonosítható a potenciális gazellák csoportja. A gyors növekedést magyarázó tényezők elemzése segít annak megértésében is, hogy milyen tényezők akadályozzák más vállalatok gyors növekedését. [2] [3]

### 3. Kockázatok – menedzsmenti módszerek

A vállalkozások méretüktől és tevékenységi körüktől függetlenül folyamatos kockázatvállalással jellemezhetők, ugyanis már maga a tevékenység általános megnevezése - vállalkozás- jelzi, hogy tudatosan vállalnak olyan folyamatokat, amelyek a jövőbeni kifizetésüket illetően bizonytalansággal, ezáltal kockázattal rendelkeznek.

A menedzsment megítélésében a kockázat egy szubjektív fogalom. Sok menedzser szerint egy vállalat vagy szervezet igazából csak közvetíti a kockázatot. A kockázat fogalmára nincs egységesen elfogadott definíció, értelmezésére sok-sok példát találhatunk. [4]

- A kockázat a várt és a bekövetkező valóság eltérésből adódik. Más megfogalmazásban a kockázat azt a bizonytalanságot takarja, amely abban rejlik, hogy a befektetett pénz mennyivel nő vagy csökken a befektetés lezárulásának időpontjára vonatkoztatva.
- Valamely esemény bekövetkezési valószínűsége, amely a vállalat stratégiai céljainak teljesülését befolyásolja.
- Egy esemény, amely ha bekövetkezik, vagy ha nem következik be, hatást gyakorol a szervezet célkitűzéseinek potenciális elérésére.
- Normál eloszlás feltételezése esetén a várható hozam a múltbeli hozamok átlagával, a kockázat pedig a normál szórás értékével egyezik meg.
- A piaci szereplők kockázata abban van, hogy üzleti döntésük pillanatától a teljesülés pillanatáig tartó idő alatt a piaci feltételek érdekeikkel ellentétesen elmozdulhatnak, vagy éppen nem mozdulnak.

Wolfram Steiner [in 4] a következőképpen csoportosítja a vállalkozások előtt álló főbb kockázattípusokat:

- külső hatások: például a piac változásai, a verseny, a kormányok vagy az EU beavatkozása és a devizaárfolyam-mozgások;
- stratégiai/üzleti kockázatok: például a piac és a versenytársak megfelelő ismeretével és a márkanév védelmével kapcsolatban;
- működési kockázatok: például a számítógépes rendszerek, a csalás, az ügyfélszolgálati színvonal, a személyi állomány képzése és ösztönzése terén jelentkezhetnek;
- pénzügyi kockázatok: a treasury, a devizakezelés és a pénzügyi jelentés vonatkozásában;
- a jogszabályok és a törvényi rendelkezések betartásával kapcsolatos kockázatok.

A menedzsment számára nem lehetséges, hogy számításba vegye a kockázatok valamennyi forrását, de három megoldás is rendelkezésre áll, hogy felkészítse a vállalatot az esetleg bekövetkező kockázati kihívás megválaszolására [4]:

- Számba veheti, hogy milyen kockázatokkal szembesült a vállalat a közeli, esetleg a távolabbi múltban, s elemezhet, hogy ezek milyen mértékben fenyegetnek a jelenben is – annak ellenére, hogy egyre gyorsabban változnak a vállalatok belső és külső feltételei. Ez a múltat adaptáló kutatás (Past Adapting Research, PAD) technikája.
- Prognosztizálhatja, hogy előreláthatóan hol gyűlnek fel kockázatot kiváltó feszültségek a vállalat szervezetének, működésének és irányításának jellemzőiben, valamint verseny- és háttérkörnyezetének sajátosságaiban. Ez a trendfeszültség elemzés (Trend-Strain Analysis, TSA) nemcsak a belső és a külső környezet egyes tényezőiben keletkező feszültségeket, hanem e tényezők között kialakuló problémagócokat is igyekszik feltárni.
- Végül elkészülhet a menedzsment a különböző forrásokból érkező kockázatokra úgy is, hogy a kihívásukra adható válaszokat veszi számításba. Vagyis azt vizsgálja meg, hogy mekkora mozgástere van a válaszadásban azoknak a vállalati tényezőknek, amelyeket döntéseivel maga alakíthat.

Kadocsa és munkatársai [5] több menedzsmenti módszert vizsgáltak, amelyek a vállalkozások, kifejezetten a KKV-k fejlesztési lehetőségeire irányultak. Ezek közül a kontrolling a vizsgált vállalkozások mindösszesen 20 %-ánál jelent meg - ez azonban nem jelenti önálló kontroller vagy kontrolling szervezet létrehozását ilyen arányban -viszont un. kontrolling funkciók, mint pl. a tervezés már nagyobb arányban került alkalmazásra: dokumentált stratégiai terve 37%-nak, üzleti terve 46 %-nak volt. Megállapításuk szerint a hazai KKV szektor versenyképességének sarkalatos pontja a költséghatékonyság és a termelékenység. A költség-hatékonyság fejlesztésében a kontrolling rendszer már világszerte bizonyított, a nagyvállalati körben széleskörűen elterjedt és a vezetés hasznos, nélkülözhetetlen eszközévé vált.

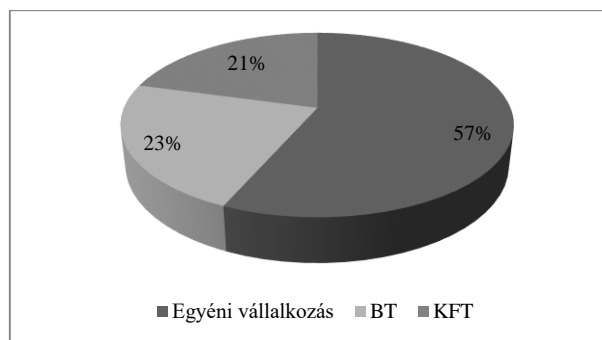
A fentiek alapján a kontrolling, mint menedzsmenti módszertan alkalmazása még napjainkban sem egy általánosan elterjedt eszköze a KKV-knak, pedig kifejezett szerepe van a tevékenység kockázatainak csökkentésében. A tanulmány a következőkben a saját elemzett vállalati kör eredményeit mutatja be és veti össze a szakirodalmakban megjelent információkkal.

#### **4. Kockázatkezelés kontrolling eszközeinek alkalmazása a vizsgált vállalkozásokban**

Az előzőekben ismertetett tényeket 2016 őszén és 2017 tavaszán 53 vállalkozásból nyert sajátvizsgálatokkal kíséreltük meg tovább elemezni.

A kérdőíves felmérés érintette a vállalkozás méretét, a tevékenységhez a menedzsmenthez való hozzáértés meglétét, a vagyoni struktúra jellemzőit, a beszállítói és vevői kapcsolatok minőségét, a likviditás helyzet értékelését, egy kérdéscsoport foglalkozott a vállalkozások kontrolling jellemzőivel: tervezési-elemzési, irányítási és információs folyamataival, majd a költségkalkulációkkal és költségallokációkkal, mely a mikro-kis- és középvállalkozások (mkkv-k) menedzsmenti tevékenységének továbbra is egyik gyenge láncszemének tekinthető. Újabb vizsgálati elemet jelent a kockázatkezelés szempontjából különösen fontos vevői-szállítói kapcsolatok elemzése, amely részben a vállalkozás menedzsmentjétől független tényezőként is kezelhető (vevő fizetőképessége-készsége vagy a szállító korrektsége a határidők és teljesítések tekintetében).

A vállalkozások jogi forma szerinti megoszlásában három kategória került megkülönböztetésre a mkkv-kre vonatkozóan: az egyéni vállalkozások mellett a betéti társaság és a korlátolt felelősségű társaság jelenik meg (2. ábra).

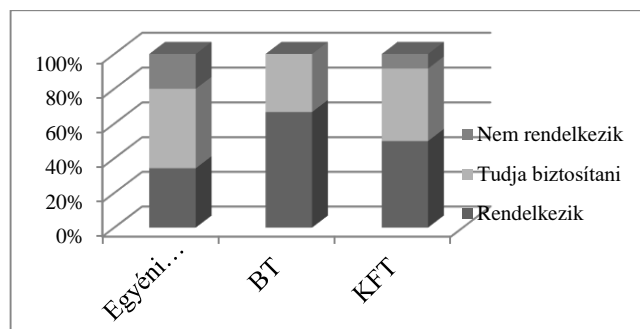


2. ábra. A vizsgált vállalkozások jogi forma szerinti megoszlása, %

Több, nagy tőke ellátottsággal rendelkező egyéni vállalkozás került a vizsgálati körbe 2016-os évben is, amelyek mind a tevékenységre, mind a járulékos folyamatokra (marketing, tervezés, stb.) komoly erőforrásokat –ráfordításokat biztosítanak, növelve ezáltal is a tevékenység színvonalát, versenyképességét, s csökkentve kockázati tényezők negatív hatását.

A sikeres tevékenységhez nélkülözhetetlen mind a szakmai hozzáértés, mind az üzletviteli-gazdálkodási ismeretek megléte. A vállalkozások 90 %-ánál a szakmai ismeretek dokumentált formában adottak voltak, a vezetők vagy már a vállalkozás indításakor eleve rendelkeztek szakirányú végzettséggel, vagy a kezdeti működés során szereztek végzettséget tanúsító bizonyítványt. A szakmai hozzáértést mutatja az a tény is, hogy a menedzserek 57% -a felsőfokú végzettséggel rendelkezik.

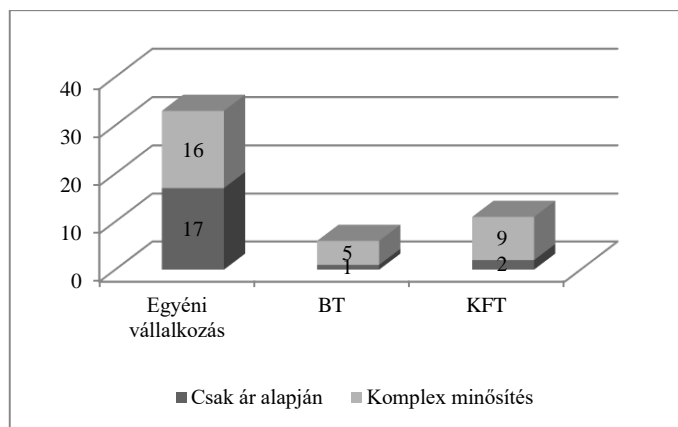
A kockázatcsökkentés tekintetében továbbra is fontos tényező a menedzsmenti –gazdálkodási ismeretekkel való rendelkezés. A 3. ábra mutatja vállalkozási formákként az ilyen típusú ismeretek meglétét.



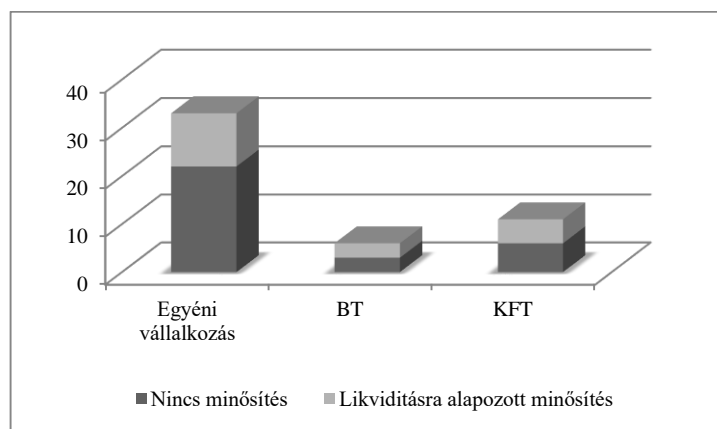
3. ábra. A vállalkozók gazdálkodási szakismerettel való rendelkezése, %

A vállalkozások megítélése alapján komoly kockázati tényező a szállító-vevő kapcsolatok milyensége. Természetes, hogy a vállalkozások több éve a megbízhatóságra törekedve alakítottak ki egy stabil működést támogató beszállítói és vevői környezetet, de a fejlesztési elvárások a növekedés irányába, ezáltal a korábbi partnerek bővítésére ösztönöznek. Az új kapcsolatok magukban hordják a kockázatok megjelenését, de ezeket vállalják a vezetők és egy részük kezelhető szinten kívánja tartani a vevőket és szállítókat minősítő eljárások alkalmazásával. A kérdőíves felmérésben a szállítók és vevők versenyeztetésének teljes körű vizsgálata még nem volt lehetséges, ugyanis az egyéni vállalkozások többsége még ezt nem alkalmazza, e a gazdasági társaságok üzletviteli ismeretekkel rendelkező vezetése már tudatosan választja ki és változtatja is a szállítóit és rangsorolja a vevőit az árbevételhez és fedezethez történő hozzájárulás alapján.

A 4. ábra szemlélteti a szállítók kiválasztására, a 5. ábra a vevők értékelésére vonatkozó módszerek alkalmazását ez egyes vállalkozási formák esetén.



4. ábra. A vállalkozások szállítóinak minősítésének gyakorlata, db



5. ábra. A vállalkozások vevői minősítésének gyakorlata, db

Nem meglepő, hogy a vállalkozások nagyobb hangsúlyt helyeznek a szállítók kiválasztására-minősítésére, még akkor is, ha speciális tevékenységet folytatnak és a beszállítói kör az adott földrajzi régióban eleve adott, s változtatni nem kifejezetten lehetséges-érdekes. A termelés-szolgáltatás folyamatosságának biztosítását elsődlegesen a közvetlen inputok rendelkezésre állásában látják, s nem a vevői kör elsődleges stabilitásában, holott a bevételek folyamatossága és a fedezetek kellő mértéke inkább feltétele a stabil és tervezhető működésnek.

## 5. Összefoglalás

Összességében megállapítható, hogy a vállalkozások méretüktől függetlenül tudják kezelni a kockázati tényezők hatásait menedzsmenti tevékenységükön keresztül, s ez annál sikeresebb, minél tudatosabban használják a rendelkezésre álló eszközöket, mint a tervezést, terv-tény elemzést, vállalati partnerek minősítését, kommunikációt, stb., amelyek mind szoros kapcsolatban vannak a kontrollinggal. Ez a tevékenység különösen a mikro-kis- és középvállalkozásokban ütközik akadályba, ahol a nem közvetlen értékteremtés sokszor háttérbe szorul, nem számolva azok hosszú távú előnyeivel.

## Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozok a kutatás támogatásáért, amely az EFOP-3.6.1-16-2016-00006 „A kutatási potenciál fejlesztése és bővítése a Neumann János Egyetemen” pályázat keretében valósult meg. A projekt a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával, a Széchenyi 2020 program keretében valósul meg.

## Irodalomjegyzék

- [1] KSH A kis- és középvállalkozások jellemzői – adat-előállítás új módszertannal 2016. november 2-11p.

- [2] Békés G.- Muraközy B. (2012): Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. Közgazdasági Szemle. 49(3): 233–262.
- [3] Csikány – Takács: A gazellák húzzák a magyar gazdaságot? – avagy a gyorsan növekvő kkv-k jellemzői, hazai helyzetük Acta Carolus Robertus 5 (2) 2015. <http://real.tak.hu/31233/> 2-8p. Letöltés: 2017.08.21.
- [4] Bárczi – Szabó – Zéman: A kockázatkezelés controlling vetületei Controller Info II. évf. 2014.1. sz. <http://controllerinfo.hu/a-kockázatkezeles-controlling-vetuletei>
- [5] Kadocsa Gy.:A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01\\_Kadocsa\\_Gyorgy.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf) Letöltés 2017.08.22. 49-57 p.